

Planejamento Financeiro e Orçamentário em uma Empresa de Serviços de Advocacia

Financial and Budgeting Planning in a Legal Services Firm

Mariana de Freitas Santos^a; Juliana Andréia Rüdell Boligon^a; Flaviani Souto Bolzan Medeiros^{ab*}

^aCentro Universitário Franciscano, RS, Brasil

^bUniversidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Engenharia de Produção, RS, Brasil

*E-mail: flaviani.13@gmail.com

Resumo

Diante de mudanças tão rápidas no macro e microambiente no qual as empresas estão inseridas, os gestores precisam estar atentos e envolvidos na implementação de estratégias que visam a alcançar os objetivos e o crescimento de suas empresas no mercado. Por isso, cada vez mais a administração financeira vem se destacando para contribuir com esse propósito, com a implementação de ferramentas e técnicas de gestão financeira aliadas ao planejamento orçamentário. Com base nesse contexto, este artigo tem como objetivo principal estruturar o planejamento financeiro e orçamentário de uma empresa do setor de serviços de advocacia. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa quanto à natureza, do tipo descritiva, em relação aos procedimentos técnicos, com base em um estudo de caso na referida empresa. Como principais resultados, destaca-se que o fluxo de caixa da organização demonstra que a mesma obtém um ganho satisfatório com sua receita bruta, vinda de honorários contratados com clientes, mesmo deduzindo todos os gastos com despesas gerais, funcionários, colaboradores, impostos e matéria-prima. Porém, após a análise final do fluxo de caixa, verificou-se que uma grande porcentagem do saldo final da empresa está comprometida com empréstimos ou financiamentos em bancos, principalmente pelos altos juros e correções que os mesmos proporcionam.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Planejamento Orçamentário. Projeção de Resultados. Setor de Serviços.

Abstract

Due to rapid changes in the macro and microenvironment in which the companies operate, managers need to be aware and involved on the implementation of strategies to achieve goals and grow their business in the market. So, increasingly, financial administration has been emphasizing in order to contribute to this purpose, with the implementation of tools and techniques of financial management coupled with budget planning. Based on this context, this article aims to structure the financial and budget planning of a company in the legal services sector. For this, we developed a quantitative research on the nature, descriptive, for technical procedures, based on a case study in that company. As main results, we emphasize that the cash flow of the organization demonstrates it obtains a satisfactory gain in gross revenue coming from fees contracted with customers, even deducting all costs associated with overheads, staff, employees, taxes and matter material. However, after the final cash flow analysis, it was found that a large percentage of the balance of the company is committed to loans or financing from banks, mainly by high interest rates and fixes that they provide.

Keywords: Financial Planning. Budget Planning. Projection Results. Service Sector.

1 Introdução

A economia está se globalizando, sendo este um fenômeno natural de um sistema econômico aberto, acarretando, por sua vez, um aumento dos fluxos comerciais em diferentes áreas geográficas, como também da competitividade (RUETTIMANN, 2013). E diante da competitividade acirrada em todos os setores, percebe-se que as organizações têm-se mostrado preocupadas em não perder suas já conquistadas fatias de mercado. Dessa forma, os gestores se mantêm em uma busca constante por novas informações e estratégias que possam contribuir para o seu desenvolvimento organizacional (CHURCHILL; PETER, 2003; NICOLÒ; JUVENAL, 2014).

Sob esse enfoque, Hoji (2010) complementa que para uma empresa sobreviver nesse ambiente competitivo torna-se necessário utilizar avançadas técnicas de gerenciamento de negócios e, principalmente, manter o foco na gestão financeira. O intuito é contribuir e influenciar a maximização dos resultados operacionais da empresa, pela utilização de

planejamento e controle financeiro, com métodos e técnicas adequadas e eficazes.

Deste modo, o plano financeiro indica a estratégia financeira que a empresa irá utilizar quanto à gestão de seus recursos financeiros, e sua principal função é transformar todas as decisões tomadas nos diversos planos departamentais no denominador monetário. Dentro deste plano, segundo Brigham e Ehrhardt (2006) encontra-se o planejamento financeiro, ou orçamento financeiro, o qual é a peça mais importante pois formaliza o método que a empresa deverá utilizar para alcançar suas metas financeiras, e consiste em uma declaração financeira formal do que será feito no futuro.

Para desenvolver o planejamento financeiro, Moura e Oliveira (2007, p.1) afirmam que isso “envolve o conhecimento de variáveis ambientais que possam de alguma forma afetar os resultados do negócio e projeção de resultados esperados, possibilitando ao gestor a prevenção quanto às necessidades ou excessos de caixa, oportunizando uma gestão eficiente”.

Ainda dentro deste plano, Hoji (2010) acrescenta que é abordado o controle orçamentário, que é parte integrante do planejamento financeiro e parte essencial para o mesmo, já que permite apontar e analisar as variações e desempenhos da área financeira da empresa, visto que as decisões financeiras são tomadas com base nas informações geridas no planejamento financeiro e orçamento empresarial.

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo estruturar o planejamento financeiro e orçamentário de uma empresa do setor de serviços de advocacia. O estudo justifica-se pelo fato de que as mudanças nos ambientes macroeconômicos globais tornaram os mercados mais competitivos, e isso exige um profundo conhecimento do ambiente em que o negócio está inserido. Assim, através da gestão financeira, é possível dispor de uma análise mais detalhada dos impactos econômicos e financeiros sobre as atividades operacionais desenvolvidas pela empresa (BRIGHAM; EHRHARDT, 2006). Carvalho e Schiozer (2012), inclusive recomendam, visando a assegurar a longevidade das empresas, que tanto os proprietários quanto os gestores aprimorem a gestão financeira de curto prazo em seus empreendimentos.

2 Estudo de Caso

2.1 Administração financeira e orçamentária

Com as mudanças nos ambientes macroeconômicos globais, os negócios tornaram-se mais competitivos, consequentemente, o foco da gestão financeira vem se destacando. Nesse sentido, Moreira, Moreira e Sousa (2014) acreditam que os empresários estão empreendendo formas diferenciadas de gestão. Por isso, no entendimento de Aounia, Colapinto e La Torre (2014), para uma empresa sobreviver neste ambiente de forte concorrência, cada vez mais, se torna necessária a utilização de avançadas técnicas de gerenciamento de negócios que estejam adequadas ao planejamento e controle da gestão operacional, desenvolvidas e executadas pelo gestor financeiro da empresa.

Para Gitman (2010), a administração financeira envolve fazer análise e planejamento financeiros e tomar decisões de investimento e financiamento, sempre com base nos fluxos de caixa e demonstrações contábeis do ambiente em estudo. Groppelli e Nikbakht (2002) entendem a administração financeira como a aplicação de uma série de princípios financeiros e econômicos visando a maximizar a riqueza ou o valor total de um empreendimento. Enquanto que a administração orçamentária é:

Um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos (HOJI, 2010, p.414).

Padoveze e Taranto (2009) explicam que o planejamento orçamentário tem como ponto de partida os objetivos constantes da estratégia, os quais podem ser formulados

juntamente com o planejamento estratégico, formalizando o processo a cada determinado período de tempo, ou então, formulados e formalizados junto à estratégia quando detectam certas oportunidades de atuação.

O planejamento financeiro formaliza o método que a empresa deverá utilizar para alcançar suas metas financeiras e consiste em uma declaração financeira formal do que será feito no futuro. Segundo Brigham e Ehrhardt (2006), o planejamento financeiro de uma organização é formado por um processo de atividades que começa com a definição das metas da empresa e o cenário e as premissas, os quais a empresa está inserida.

De acordo com Ching *et al.* (2010), todo planejamento financeiro começa com duas entradas, que são: metas da organização, ou os objetivos do planejamento tático e a definição dos cenários e premissas, considerando tanto o cenário político como econômico do país e do mercado, e as premissas econômico-financeiras, como expectativa de inflação, variação cambial, taxa de juros, variação do preço dos insumos, percentual de dissídio e méritos aos colaboradores. As metas e os cenários vão permear todas as peças do orçamento financeiro, as quais serão explicadas nos itens seguintes.

Destaca-se que o planejamento financeiro e orçamentário é a peça mais importante deste nível de planejamento e seu processo de elaboração é subdividido em várias etapas, as quais serão descritas a seguir.

2.1.1 Orçamento de vendas

A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas, ou pelos gestores de marketing. De acordo com Brigham e Ehrhardt (2006), o orçamento de vendas é o elemento-chave do orçamento operacional, pois pode ser considerado o ponto de partida de todo processo de elaboração das peças orçamentárias. Esta importância está diretamente relacionada ao fato de que, para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado, por isso que o volume de vendas é o fator limitante para todo esse processo orçamentário.

O orçamento de vendas, na concepção de Padoveze e Taranto (2009), compreende quatro etapas, as quais devem ser analisadas de acordo com as características do negócio, pois os diferentes aspectos influenciam as empresas de maneiras diferentes. Basicamente, as quatro etapas deste orçamento são a previsão de vendas em quantidades para cada produto, previsão de preços para os produtos e seus mercados, identificação dos impostos sobre as vendas e orçamento de vendas em moeda corrente do país, os quais serão analisados a seguir.

A etapa inicial do orçamento de vendas consiste em determinar a quantidade de produtos da empresa que será

vendida nos próximos períodos, visto que esta etapa é a mais difícil do orçamento de vendas, pois cada empresa tem um grau de dificuldade para realizar esta estimativa. Porém, segundo Hoji (2010), a dificuldade é considerada normal, dada a imprevisibilidade das situações de mudanças na economia e a sazonalidade existente, e ainda considerando que a empresa já possui algumas informações sobre o acompanhamento dos negócios e possibilidades futuras de vendas de acordo com possíveis cenários econômicos.

Baseado na obra de Padoveze e Taranto (2009), na sequência, apresenta-se alguns métodos para definição da previsão de demanda:

- ✓ Método estatístico: consiste em utilizar modelos estatísticos de correlação e análise setorial com base em recursos computacionais ou mesmo diretos de análise de tendências. Este método é extremamente útil quando o passado permite prever um comportamento futuro das vendas, e ainda pode ser utilizado quando se tem muita dificuldade em saber o que vai ser vendido;
- ✓ Coleta de dados das fontes de origem das vendas: o orçamento de vendas tem como base as informações oriundas dos centros vendedores, mas embora seja uma metodologia interessante, a diversidade de fontes de origem, entre outros fatores, pode conduzir a resultados finais inconsistentes e até mesmo frágeis; e
- ✓ Uso final do produto: deve ser utilizado quando, conhecendo o uso final do produto de seus clientes, a empresa pode orçar suas próprias vendas. É a metodologia com tendência de maior utilidade pelas empresas, pois quanto mais informações forem trocadas, entre cliente e fornecedor, quanto às possibilidades e expectativas de vendas, mais as relações tendem a estreitar entre estes.

Em relação ao orçamento dos preços, o mesmo deve apresentar os preços por produtos ou serviços prestados, representa a segunda etapa do orçamento de vendas. Os autores explicam que para a política de preços, primeiramente deve ser introduzido os reajustes esperados de preços e, posteriormente deve-se calcular os preços dos produtos ou serviços considerando o valor dos meses anteriores com o índice de provável aumento. Ainda, é preciso ressaltar que os preços incluem impostos, desta forma, para obter o orçamento da receita bruta de vendas, é preciso eliminar os impostos (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Para identificação dos impostos incidentes sobre as vendas de cada produto ou serviço é preciso identificar quais são os impostos incidentes sobre estes produtos ou serviços de acordo com sua natureza e com o mercado. Isso porque pode ocorrer de o produto ou serviço ser tributado em um mercado e não em outro, assim como os tributos também podem variar de acordo com a região, sendo preciso analisar a tributação mesmo quando as vendas são para um mesmo mercado, mas para diferentes regiões.

Segundo Paulsen (2012), os principais tributos federais e

estaduais pagos pelas empresas são:

- ✓ COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) – este tributo incide sobre o faturamento mensal da empresa, com alíquota de 3% para as empresas tributadas com base no lucro presumido e alíquota de 7,6% para as empresas tributadas com base no lucro real e ainda, 4% para as instituições financeiras e assemelhadas;
- ✓ CSLL (Contribuição Sobre Lucro Líquido) – para as empresas optantes pelo lucro presumido, a base de cálculos corresponde a 12% ou 32% da receita bruta da venda de bens e serviços, e para as empresas optantes pelo lucro real e contábil a alíquota é de 9%;
- ✓ IRPJ (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica) – incide sobre proventos de qualquer natureza, podendo ter como base o cálculo do lucro real ou contábil, ou o lucro presumido. O percentual da alíquota é aplicável sobre a receita bruta das empresas;
- ✓ IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) – incide sobre a saída de produtos de fabricação própria pelo estabelecimento produtor, importador e/ou equiparado a industrial. A alíquota varia de acordo com o tipo de produto;
- ✓ INSS (Instituto Nacional da Seguridade Social) – incide sobre a folha de pagamento dos empregados, e a alíquota fica entre 20% ou 15%, dependendo dos valores das remunerações de cada empregado;
- ✓ PIS (Programa de Integração Social) – incide sobre o faturamento mensal. A alíquota de 0,65% para as empresas tributadas com base no lucro presumido e 1,65% para as empresas tributadas com base no lucro real. As entidades sem fins lucrativos contribuem com 1% sobre a folha de pagamento; e
- ✓ ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) – tributo de característica estadual incidente sobre as operações relativas à circulação de mercadorias e os serviços de transporte intermunicipal, interestadual e de telecomunicações, com alíquota geral de 18%.

Já em relação à tributação municipal, os impostos são basicamente o Imposto Sobre Serviços (ISS), pago somente pelas empresas prestadoras de serviços, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), e ainda, Imposto de Transmissão de Bens Imóveis Inter-Vivos (ITBI), o qual incide sobre a mudança de propriedade de imóveis, quando for o caso (PAULSEN, 2012). Como conclusão do orçamento de vendas, deve ser feito um orçamento da receita mensal por produtos ou serviços, considerando a receita bruta e a receita líquida com os impostos sobre as vendas.

2.1.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção decorre do orçamento de vendas e é quantitativo, pois o orçamento de produção em quantidade dos produtos a serem fabricados é fundamental para a programação operacional da empresa. Afinal, além de

ser a base do orçamento de consumo e compra de materiais diretos e indiretos, é a base de trabalho para os orçamentos de capacidade logística (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

De acordo com Hoji (2010), o orçamento de produção tem a finalidade de determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados. A política de estoques é diferente para cada produto e provém da fórmula básica da movimentação de estoques que é dada pela Equação 1:

$$PV + EF - EI = OP \quad (1)$$

em que:

PV = Previsão de vendas

EF = Estoque final

EI = Estoque inicial

OP = Orçamento de produção

O estoque final decorre de cálculos realizados com base na política de estocagem em dias de vendas e, quanto ao estoque inicial, utiliza-se as quantidades relativas ao mês anterior, o que significa que para esse elemento não há cálculo (HOJI, 2010).

2.1.3 Orçamento dos custos dos produtos vendidos ou serviços prestados

Padoveze e Taranto (2009) explicam que, após a definição das quantidades a serem vendidas e produzidas, é preciso estabelecer orçamentos dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e dos gastos necessários para operacionalizar os programas de produção e vendas. O orçamento de custos sobre os produtos ou serviços, de acordo com Brigham e Ehrhardt (2006) dividem-se em custos de matéria-prima - MP, custos com mão de obra direta - MOD e custos indiretos de fabricação - CIF.

O orçamento de MP deve conter a informação do tipo de matéria-prima, a origem ou características diferentes, pois no caso de a empresa utilizar matéria-prima importada, as variações da taxa de câmbio têm comportamentos diferentes das variações de preços no mercado nacional. Segundo Padoveze e Taranto (2009) ainda deve conter a listagem de produtos ou serviços que empresa possui, o custo unitário de cada matéria-prima e a quantidade total utilizada para a composição do serviço ou do produto, gerando assim, o total de matéria-prima necessário para a produção de produtos ou para a prestação de serviços desejados para determinado período.

Após obter essas informações de custo e quantidade de materiais por produtos ou serviços, é necessário realizar o plano para todos os produtos e para os meses, e ainda, associá-los ao programa de produção do orçamento (HOJI, 2010).

Já a finalidade do orçamento de mão de obra direta é determinar a quantidade e o valor total de horas de mão de obra diretamente aplicadas na produção. De acordo com Hoji (2010), a capacidade da mão de obra direta normalmente é

medida em horas necessárias para os processos ou com base na quantidade de produtos ou serviços intermediários ou finais. Destaca-se que esta medição não está exclusivamente ligada a trabalhadores nos processos diretos da organização, mas abrange todos os processos ou atividades ligados a volumes, tais como: a mão de obra ligada ao recebimento, à estocagem, ao transporte interno, à expedição e à distribuição de materiais e produtos.

Para a avaliação do custo com mão de obra direta em uma unidade de trabalho, deve-se realizar essa estrutura para melhor mensuração dos resultados e deve-se conter algumas principais informações como a quantidade anual que é produzida de produtos ou a quantidade de serviços prestados, bem como a quantidade de horas necessárias para a produção de uma unidade de produto ou serviço e para toda a produção necessária. Além da quantidade de mão de obra direta precisa, ou seja, a quantidade de homens necessários para a produção desejada, a quantidade de horas trabalhadas durante o ano, ou durante o período determinado e o total de horas disponíveis. Isso dará a resposta de insuficiência ou excesso de mão de obra disponível para essa produção, informação importante para a empresa decidir sobre adicional ou racionalização de mão de obra (BRIGHAM; EHRHARDT, 2006).

O orçamento dos custos indiretos de fabricação tem a finalidade de apurar o montante de custos que participam indiretamente na fabricação de produtos. Alguns custos variam de acordo com o nível de produção e seu total pode ser determinado em função da quantidade de produção, que são os custos variáveis, e ainda os custos fixos que existirão independente do volume de produção. Entre os principais materiais indiretos estão os materiais auxiliares, combustíveis, material de conservação e limpeza, material de segurança do trabalho e material de escritório, entre outros (HOJI, 2010).

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o custo indireto de fabricação decorre dos orçamentos de consumo de materiais indiretos de todos os departamentos da empresa. Na área industrial há dois tipos de demanda para os materiais indiretos, que são os de demanda dependente e os de demanda independente, sendo que o consumo de demanda independente apresenta um comportamento misto (comportamento semivariável e semifixo) em relação ao volume de produção. A incorporação dos materiais indiretos no orçamento de consumo reside na necessidade do orçamento de compras, estoque e contas a pagar a fornecedores.

2.1.4 Orçamento de despesas

São consideradas despesas, todas as demais despesas departamentais de consumo dos centros de custos ou atividades. Cada uma dessas despesas deve ser orçada considerando suas características próprias e, se for o caso, seu comportamento em relação a alguma atividade estruturada. As despesas subdividem-se em quatro grupos, que são as despesas administrativas, comerciais, financeiras e tributárias (BRIGHAM; EHRHARDT, 2006).

Para Padoveze e Taranto (2009), entre as despesas gerais departamentais mais comuns estão a energia elétrica, telecomunicações e comunicações, despesas com viagens, estadias e refeições, publicidade, propaganda, brindes, anúncios e comissões sobre vendas, entre outras. É importante ressaltar que cada despesa pode apresentar um comportamento diferente para cada setor ou atividade.

As despesas a serem orçadas compreendem também as depreciações e amortizações dos bens e direitos existentes, dos bens e direitos a serem adquiridos durante o exercício orçamentário e ainda, sobre os investimentos. O plano orçamentário de despesas gerais exige um orçamento para cada área ou setor, entre os quatro citados anteriormente, que são administrativo, comercial, financeiro e tributário (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

As principais despesas que compõe este orçamento são com empregados, salários, horas extras e encargos sociais, além de despesas gerais como energia elétrica, despesas com viagens de negócios, publicidade e propaganda realizadas, aluguéis de salas, aluguéis de equipamentos e demais despesas necessárias para o funcionamento da empresa no seu dia a dia. Após, em um segundo momento, os orçamentos de despesas gerais individuais são analisados em conjunto para a projeção dos resultados, como será descrito a seguir (HOJI, 2010).

2.1.5 Projeção de resultados

De acordo com Hoji (2010), como conclusão do processo orçamentário, encontram-se as projeções das demonstrações financeiras, em que todas as peças orçamentárias são reunidas dentro do formato dos demonstrativos contábeis básicos. Estes demonstrativos financeiros são caracterizados pela estruturação da demonstração dos resultados, conhecida como Demonstração de Resultado do Exercício - DRE, Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa, as quais serão descritas a seguir.

2.1.5.1 Demonstração de resultado do exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício - DRE é uma das peças mais importantes do orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações. Iudícibus e Marion (2008) acrescentam que a DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa naquele determinado período, sendo apresentado de forma dedutiva (vertical), isto é, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida apresenta-se o resultado (lucro ou prejuízo).

Nesse sentido, Szuster (2008) corrobora que a DRE é uma maneira estruturada de se demonstrar a composição do resultado da empresa, em outras palavras, é um critério de se organizarem as receitas recebidas e as despesas ocorridas naquele período, sendo que ao apresentar o resultado (lucro ou prejuízo) a DRE apresenta a riqueza gerada pela empresa durante o exercício.

Na DRE a receita bruta é o valor total dos produtos

vendidos ou dos serviços prestados durante um período e já estão inclusos os impostos sobre as vendas aplicáveis a cada caso. As deduções referem-se ao valor de vendas devolvidas pelos clientes e ao valor dos impostos sobre as vendas embutidos no valor da nota fiscal. Desta forma, surge a receita líquida de vendas com a subtração das deduções e impostos da receita bruta (CHING *et al.* 2010).

Para Padoveze e Taranto (2009), o custo dos produtos ou serviços refere-se a custos incorridos para a produção dos serviços ou na prestação dos serviços que subtraídos da receita líquida gera o lucro bruto de uma empresa. Após, são deduzidas as despesas operacionais, consideradas como todos os recursos necessários para gerar receita, que podem ser as despesas administrativas, de vendas ou financeiras, e chega-se ao lucro operacional. Do lucro operacional devem-se subtrair as demais despesas da empresa para o resultado antes do desconto do imposto de renda, denominado lucro antes do imposto de renda (HOJI, 2010).

Posteriormente, de acordo com Ching *et al.* (2010), é realizada a provisão do valor do imposto de renda que a empresa paga sobre o lucro operacional, gerando assim o lucro após o imposto de renda, do qual ainda são deduzidas todas as participações com debenturistas, empregados, administradores e partes beneficiárias e contribuições ou doações realizadas pela empresa, sucessivamente.

2.1.5.2 Balanço patrimonial

Morante (2009) explica que o balanço patrimonial é a representação monetária, em determinado momento, do conjunto de bens, direitos, obrigações e valor patrimonial dos proprietários ou acionistas de uma organização, permitindo identificar nesse momento o total de ativos (aplicações dos recursos) e também o total do passivo (origem dos recursos). E ainda ressalta que o balanço é uma demonstração fundamental para a gestão financeira porque identifica a posição econômico-financeira da empresa naquele período de tempo.

Abreu (2006) descreve o balanço patrimonial simplesmente como uma fotografia da empresa, um retrato que mostra a situação daquela determinada empresa em um dado momento, sendo que nesse retrato é mostrado tudo que a organização possui e tudo o que ela deve. O Balanço é formado pelo Ativo, Passivo e pelo Patrimônio Líquido.

Assim sendo, Salazar e Benedicto (2004) complementam que o balanço patrimonial é formado por duas colunas, a coluna do lado esquerdo chamada de Ativo, e a coluna do lado direito denominada Passivo. O Ativo representa em termos monetários todos os bens e direitos de propriedade da empresa, isto é, descreve os recursos investidos pela empresa, e o Passivo se refere às obrigações contraídas com terceiros, ao capital comprometido pelos proprietários e aos lucros que foram reinvestidos na empresa.

Hoji (2010) esclarece que no balanço as contas representativas do ativo e do passivo e do patrimônio

líquido devem ser agrupadas de tal forma que facilite o conhecimento e análise da situação financeira da empresa, portanto sendo apresentada em ordem decrescente de grau de liquidez para o Ativo e de exigibilidade para o Passivo e Patrimônio Líquido.

A grande importância do balanço para Iudicibus *et al.* (2010) está na visão que ele proporciona das aplicações de recursos feitas pela empresa (Ativos) e quanto desses recursos são devidos a terceiros (Passivo), isso mostra o nível de endividamento, a liquidez da entidade, a proporção do capital próprio (Patrimônio Líquido) e outras análises que constam no apêndice sobre Análise de Balanços. E ainda salienta que na oportunidade de visualizar dois balanços consecutivos é possível observar facilmente a movimentação ocorrida tanto na estrutura patrimonial como na financeira no período.

2.1.5.3 Fluxo de caixa

Após a demonstração de resultados e o balanço patrimonial, chega-se ao fluxo de caixa projetado, que têm o intuito de avaliar a liquidez e a flexibilidade financeira, avaliar as decisões gerenciais, determinar a capacidade de pagar dividendos aos acionistas e empréstimos aos credores, mostrar a relação entre lucro líquido e caixa e ainda, ajudar a prever futuros fluxos de caixa (CHING *et al.*, 2010).

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), o formato do fluxo de caixa é dividido em três blocos distintos de atividades, que são atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos. As atividades operacionais estão relacionadas com as transações que resultam lucro líquido, já as atividades de investimentos relacionam-se com as contas de ativo de longo prazo, enquanto as de financiamento estão ligadas às contas do exigível a longo prazo e patrimônio líquido.

O fluxo de caixa é evidenciado por meio de três eixos de atividades que são operacionais, investimentos e financiamentos. O fluxo de caixa das operações relaciona-se com a produção e entrega de bens e serviços, visto que as entradas de caixa incluem o recebimento a vista de bens e serviços e das contas a receber, quando existirem, além de outros recebimentos, como juros de aplicações e demais itens que não sejam originários de atividades de investimentos e ou investimentos. As saídas de caixa envolvem os pagamentos efetuados a fornecedores, matéria-prima, salários, serviços, impostos, taxas de juros de empréstimos e financiamentos (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

Quanto ao fluxo de caixa das atividades de financiamento, são as atividades referentes a empréstimos e financiamentos. De acordo com Assaf Neto e Lima (2009), incluem os recebimentos de empréstimos e demais entradas de recursos financeiros, e como saída consideram-se pagamentos de dividendos, amortizações e bens adquiridos. Já em relação ao fluxo de caixa das atividades de investimentos, são todas aquelas despesas e recebimentos relacionados com o aumento

ou diminuição dos ativos de longo prazo utilizados na produção de bens e serviços.

2.2 Metodologia

Metodologicamente, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa quanto à natureza, do tipo descritiva em relação aos procedimentos técnicos, através de um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços de advocacia. Assim sendo, a pesquisa quantitativa explora os fenômenos complexos e com uma singularidade que não podem ser compreendidos pela aplicação de formulários (LAS CASAS, 2006).

Enquanto que a pesquisa descritiva, na concepção de Gil (2010), se caracteriza não só pelo registro e análise da causa dos fenômenos estudados, mas também busca identificar suas causas através de métodos quantitativos ou qualitativos. E o estudo de caso, por sua vez, é o tipo de pesquisa que se concentra em um caso particular (SEVERINO, 2007).

Quanto ao plano de coleta de dados, primeiramente, realizou-se uma entrevista semiestruturada junto aos sócios da empresa, a fim de coletar as primeiras informações sobre ela. Posteriormente, utilizou-se a técnica de observação *in loco*, como intuito de obter conhecimento sobre os processos empregados na área de gestão financeira, principalmente no que tange ao controle financeiro e orçamentário.

Após o levantamento dessas informações e a realização dos planos orçamentários, foram utilizadas planilhas no *software* Microsoft Excel® para apresentação dos dados, na sequência, estes foram descritos em forma de relatório e analisados de forma qualitativa. Para se chegar à previsão de demanda desejada, considerou-se um método qualitativo, analisando-se o histórico de demanda dos serviços prestados pela empresa por meio do número de contratos assinados durante o período de três semestres (julho de 2011 a dezembro de 2012), baseando-se na média aritmética para se chegar na previsão para o segundo semestre de 2013.

Sobre a estruturação do plano orçamentário para os custos dos serviços prestados, novamente, optou-se por um método qualitativo, realizando um estudo dos históricos de custos da empresa, fazendo uso da média aritmética sempre que necessário.

No que tange a elaborar um plano de capacidade operacional e logística para a referida empresa, fez-se uma análise da quantidade de profissionais que atuam na organização, como também da quantidade de horas de trabalho disponíveis, quantidade de horas dedicadas aos serviços e quantidade de horas que seriam realmente necessárias para um melhor aproveitamento dos profissionais. Já em relação à projeção dos demonstrativos de resultados, utilizou-se os resultados dos orçamentos já realizados anteriormente, e estruturou-se os demonstrativos financeiros: demonstração de resultados e o fluxo de caixa.

3 Resultados e Discussão

Para apresentar a estruturação do planejamento

financeiro e orçamentário da empresa em estudo, os resultados encontram-se subdivididos da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a previsão e o orçamento de demanda de serviços prestados; logo após, expõem-se o Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos (CPV); o plano das necessidades de capacidade operacional e logística; e por fim, a projeção dos demonstrativos de resultados.

3.1 Orçamento de demanda para os serviços prestados

Primeiramente, realizou-se um levantamento da demanda de serviços prestados, de acordo com o número de contratos com clientes, referente aos últimos três semestres, ou seja, 2º semestre de 2011, 1º e 2º semestres de 2012, para se chegar à previsão de demanda do 2º semestre de 2013, através dos cálculos de média aritmética, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Previsão de serviços prestados em quantidade de contratos (2º semestre 2013)

Área	Serviços	Contratos
Cível	160	220
Federal	30	20
Trabalhista	10	10
Administrativo	10	10
Total	210	260

Fonte: Dados da pesquisa.

Após o levantamento dos dados de demanda dos últimos três semestres, chegou-se à previsão de 260 contratos de serviços para o segundo semestre de 2013, sendo que a empresa de advocacia atua nas áreas descritas no Quadro 1, e ainda, dentro de cada área, é possível realizar diversos tipos de serviços ou ações judiciais. No período analisado, encontrou-se 210 tipos de serviços realizados conforme os contratos firmados com os clientes, ressaltando a área cível como a mais explorada pela empresa, obtendo quase que a totalidade dos serviços prestados.

O contrato é a forma de formalizar as obrigações tanto do cliente com o escritório, quanto os compromissos do escritório com o cliente e com os serviços prestados a este. Neste contrato são especificados, além dos serviços que serão realizados, os honorários que serão pagos pelos clientes à empresa. Para cada tipo de serviço ou de ação judicial tem-se um valor, que pode ser fixo e pago no ato da assinatura do contrato, pago parcelado ou ainda pode ser variável em forma de percentual sobre o valor recebido no final da ação, sempre que o cliente obtiver sucesso.

Desta forma, realizou-se o estudo sobre a previsão de valores a serem contratados no 2º semestre de 2013, através da média aritmética e dos valores de cada serviço, conforme segue exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Previsão de preços para os serviços prestados (2º semestre 2013)

Área	Contratos	Receita
Cível	220	R\$ 1.295.300,00
Federal	20	R\$ 60.000,00
Trabalhista	10	R\$ 45.800,00
Administrativo	10	R\$ 2.000,00
Total	260	R\$ 1.403.100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os valores cobrados por cada tipo de serviço nos contratos analisados, durante o período de três semestres, obteve-se a previsão de receita a receber para o segundo semestre de 2013, considerando as características de cada área de serviço prestado. Desta forma, ao alcançar 220 contratos de serviços na área cível, a empresa contará com uma receita bruta de R\$ 1.295.300,00, assim como para as demais áreas e serviços. A partir de 260 contratos assinados em um período de 6 meses, a empresa terá em média uma receita bruta de R\$ 1.403.100,00, sendo que deste valor, cerca de 90% provém de serviços prestados na área cível e o restante divide-se nas demais áreas – federal, trabalhista e administrativa.

Após esta análise, realizou-se a identificação dos impostos que a empresa paga, bem como a alíquota deles, como pode ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 3: Identificação dos impostos sobre os serviços prestados (2º semestre 2013)

Impostos	Alíquotas
PIS	0,65 %
COFINS	3,00 %
ISSQN	4,00 %
CS	1,08 %
IRPJ	4,80 %
Total	13,53 %

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa em estudo classifica-se como uma empresa prestadora de serviços. Desta forma, deve contribuir com o governo federal e municipal através dos seguintes impostos: PIS (contribuição social com o objetivo de financiar o pagamento do seguro-desemprego e o abono), alíquota de 0,65% da receita bruta; COFINS (contribuição social que financia a seguridade social dos cidadãos), com alíquota de 3% da receita bruta; Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), sendo um imposto municipal e com 4% sobre o faturamento; Contribuição Social (CS), destinado a custear atividades estatais específicas, que não são inerentes ao Estado, com alíquota de 1,08%; e ainda IRPJ, no caso da empresa é de 4,80% sobre o faturamento trimestral.

Como todos os impostos pagos pela empresa em estudo são cobrados sobre o faturamento da mesma, é possível realizar desde já, sua receita operacional líquida referente ao segundo semestre de 2013, conforme se apresenta o Quadro 4.

Quadro 4: Orçamento dos serviços prestados (2º semestre 2013)

Área	Receita Operacional Bruta	Impostos	Receita Operacional Líquida
Cível	R\$ 1.295.300,00	R\$ 175.254,00	R\$ 1.120.046,00
Federal	R\$ 60.000,00	R\$ 8.118,00	R\$ 51.882,00
Trabalhista	R\$ 45.800,00	R\$ 6.196,70	R\$ 39.603,30
Administrativo	R\$ 2.000,00	R\$ 270,60	R\$ 1.729,40
Total	R\$ 1.403.100,00	R\$ 189.839,30	R\$ 1.213.260,70

Fonte: Dados da pesquisa.

A última etapa do orçamento de demanda dos serviços prestados é demonstrada no Quadro 4, o qual define o valor estimado de receita líquida da empresa para o 2º semestre de 2013. Chega-se ao valor de R\$ 1.213.260,70 como receita operacional líquida através da contratação de 260 prestações de serviços.

Após a definição dos serviços a serem prestados por meio da quantidade de contratos e da receita operacional líquida, estabeleceu-se os orçamentos dos gastos determinados e necessários para atender a demanda prevista durante o segundo semestre de 2013, conforme apresenta-se no próximo subcapítulo.

3.2 Orçamento dos custos dos serviços prestados

Para a realização do orçamento dos Custos dos Serviços Prestados, primeiramente, realizou-se um estudo na empresa com o levantamento dos dados financeiros dos últimos três

semestres. Para isso, foram considerados o 2º semestre de 2011 e o 1º e 2º semestres de 2012, para a identificação de todos os custos que a empresa tem e, posteriormente, utilizou-se os cálculos de média aritmética para a conclusão dos resultados.

Conforme explicam os autores Padoveze e Taranto (2009), o orçamento de custos sobre os serviços prestados divide-se em custos com matéria-prima, custos indiretos e demais despesas necessárias para o andamento dos serviços e do dia a dia da empresa. Durante o período analisado, identificaram-se alguns custos com valores fixos e com frequência mensal e outros com valores variáveis e com menor frequência durante seis meses, e ainda, classificou-se os custos quanto a suas características, ou seja, matéria-prima, custos indiretos e despesas gerais.

Desta forma, realizou-se a previsão do orçamento de gastos com matéria-prima para o segundo semestre de 2013. Os resultados obtidos encontram-se no Quadro 5.

Quadro 5: Orçamento de matéria-prima (2º semestre 2013)

Materiais	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Folha officio	20 caixas	R\$ 129,00	R\$ 2.580,00
Folha timbrada	10.000 folhas	R\$ 0,15	R\$ 1.500,00
Recarga toner	30	R\$ 75,00	R\$ 2.250,00
Total			R\$ 6.330,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Salienta-se que a empresa analisada caracteriza-se como uma prestadora de serviços da área jurídica. Desta forma, suas atividades são realizadas através dos serviços prestados pelos profissionais do Direito, de forma intelectual, utilizando-se assim, poucos materiais para a produção dos serviços a serem prestados aos clientes.

Identificaram-se como matéria-prima os seguintes materiais: folha de officio usada em todos os serviços prestados para a impressão das petições que são levadas ao fórum para a integração nos processos, folhas timbradas com o logo da empresa também utilizadas em todos os documentos emitidos pelo escritório através dos processos. E ainda a recarga de toner de impressoras, também considerado um custo de matéria-prima, pois sem este material não é

possível a entrega física dos serviços.

Após a análise dos custos com matéria-prima, classificaram-se os custos indiretos obtidos na prestação dos serviços, conforme descritos no Quadro 6.

Quadro 6: Orçamento dos custos indiretos (2º semestre 2013)

Discriminação	Valor
Papelaria	R\$ 1.500,00
Cópias	R\$ 3.000,00
Correios	R\$ 900,00
Deslocamento	R\$ 4.000,00
Total	R\$ 9.400,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Como custos indiretos de fabricação, têm-se todos os custos com materiais ou despesas necessárias e integrantes do processo de realização da prestação de serviços, como os gastos com papelaria, que são compras de materiais de escritório que fazem parte do processo de realização da prestação de serviços. Além dos custos com cópias, bastante utilizadas, e ainda o uso dos Correios para o envio de processos a outras cidades quando necessário. Ou então, gastos com deslocamento, quando é preciso atender clientes e processos em outras localidades da região ou mesmo na cidade. Estes gastos incluem despesas com táxi até o fórum ou, ressarcimento de combustível aos profissionais.

Na última etapa do processo de previsão de orçamento dos custos dos serviços prestados para o segundo semestre de 2013, analisaram-se as despesas gerais que o escritório mantém mensalmente de forma fixa, ou ainda de maneira variável, conforme o Quadro 7.

Quadro 7: Orçamento de despesas gerais (2º semestre 2013)

Despesas	Discriminação	Valor Mensal	Valor Total
Fixas	Salários	R\$ 31.830,00	R\$ 190.980,00
	Encargos Sociais	R\$ 9.655,00	R\$ 57.930,00
	Bonificações	R\$ 9.000,00	R\$ 54.000,00
	Assessoria contábil	R\$ 3.900,00	R\$ 23.400,00
	Sala comercial	R\$ 13.000,00	R\$ 78.000,00
	Condomínio	R\$ 3.500,00	R\$ 21.000,00
	IPTU	R\$ 377,80	R\$ 2.266,80
	Telefone fixo e móvel	R\$ 3.700,00	R\$ 22.200,00
	Serviços de Informações Jurídicas	R\$ 170,00	R\$ 1.020,00
	OAB	R\$ 1.325,60	R\$ 7.953,60
	Luz	R\$ 1.800,00	R\$ 10.800,00
	Limpeza	R\$ 2.200,00	R\$ 13.200,00
	Água	R\$ 140,00	R\$ 840,00
Variáveis	Mercado	R\$ 450,00	R\$ 2.700,00
	Manutenção equipamentos	R\$ 500,00	R\$ 3.000,00
	Publicidade	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00
	Total		R\$ 501.290,40

Fonte: Dados da pesquisa.

Primeiramente têm-se as despesas fixas, ou seja, aquelas despesas gastas independente da demanda de prestação de serviços, como os salários de funcionários e dos profissionais do Direito, contratados de forma autônoma, porém com ganho fixo mensal e ainda com pagamento da Previdência Social, valores que já estão inclusos nos encargos sociais calculados. Como o orçamento é realizado para o período de seis meses, descreve-se o valor mensal multiplicado por 6, para chegar-se ao valor total de despesas do semestre.

Ainda dentro das despesas fixas, encontra-se a mensalidade do escritório de contabilidade que realiza

assessoria à empresa, as despesas para manter a sede do estabelecimento, tais como: a sala comercial, condomínio, IPTU, luz e demais despesas como telefonia, mensalidades da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e do Sistema de Informações Jurídicas, limpeza e água.

Posteriormente, apresentam-se as despesas variáveis, caracterizadas por não manterem uma frequência de utilização, não serem obtidas todos os meses ou todos os períodos. Como é o caso das despesas com mercado, manutenção dos equipamentos de informática e, as despesas com publicidade e propaganda.

3.3 Plano das necessidades de capacidade operacional e logística

Quanto ao plano das necessidades de capacidade operacional e logística para a empresa em estudo, observou-se a dificuldade de mensurar o tempo gasto em cada prestação de serviço ou, em cada contrato de serviços. Devido à característica peculiar a este tipo de serviço prestado pela empresa, não há um período ou um tempo determinado para o fim de cada ação judicial, podendo durar poucos meses ou levar anos para acabar.

Atualmente a empresa atua com quatro profissionais do Direito, todos responsáveis pela execução dos serviços. De acordo com informações da empresa, este número de profissionais é suficiente tanto para os serviços que estão em andamento, quanto para os serviços previstos. Desta forma, primeiramente, realizou-se uma relação do total de horas disponíveis para atender à demanda do segundo semestre de 2013, exposto no Quadro 8.

Quadro 8: Relação de horas disponíveis para execução dos serviços

Horas disponíveis por profissional			Profissionais disponíveis	Horas disponíveis no semestre
Semanal	Mensal	Semestral	Quantidade	Total
40h	160h	960h	4	3.840h

Fonte: Dados da pesquisa.

Visto que a empresa conta com mão de obra satisfatória, mantém-se a quantidade de quatro profissionais para a realização dos serviços no segundo semestre de 2013. Como cada profissional trabalha quarenta horas semanais, o resultado de horas disponíveis, para a prestação de serviços no período de seis meses, é de 3.840 horas. Posteriormente, realizou-se a distribuição do total de horas disponíveis para a prestação de serviços, de acordo com o número de contratos previstos em cada área de atuação, visualizado no Quadro 9.

Quadro 9: Distribuição do tempo de trabalho em horas por área de serviço (2º semestre 2013)

	Cível	Federal	Trabalhista	Administrativo	Total
Quantidade contratos	220	20	10	10	260
Distribuição das horas	3.248,64h	295,68h	147,84h	147,84h	3.840h

Fonte: Dados da pesquisa.

Para se chegar aos resultados, observou-se o percentual de contratos de cada área, sobre o total de contratos previstos, ou seja, dos 260 contratos previstos, 220 são para a prestação de serviços na área cível, representando exatamente 84,60% da prestação de serviços da empresa. Desta forma, utilizando-se como método de cálculo a regra de três, foi possível encontrar a distribuição das horas de trabalho para cada área de atuação, ou para cada tipo de serviço.

De acordo com os cálculos realizados, os profissionais devem reservar 84,60% do tempo para os serviços da área cível, já para a área federal, deve-se utilizar 7,70% do tempo e 3,85% para os serviços trabalhistas e administrativos. Em relação ao total de horas disponíveis no período, 3.840 horas para o segundo semestre de 2013, a empresa de advocacia deve direcionar 3.248,64 horas da mão de obra qualificada para os serviços cíveis, 295,68 horas para a execução dos serviços da área federal e o restante de horas, devem ser divididas na prestação de serviços da área trabalhista e administrativa, ficando 147,84 horas para cada.

3.4 Demonstrativos de resultados

Para a conclusão do planejamento financeiro e orçamentário da empresa realizou-se a projeção dos resultados financeiros para o segundo semestre de 2013, por meio dos demonstrativos contábeis, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, tendo-se como base os dados obtidos neste estudo. Primeiramente, apresenta-se a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) para o período do segundo semestre de 2013, de acordo com o Quadro 10.

Quadro 10: DRE (2º semestre 2013)

Demonstrativo de Resultados do Exercício	
Receita Bruta	R\$ 1.403.100,00
(-) Impostos	R\$ 189.839,30
Receita Líquida	R\$ 1.213.260,70
(-) Custos com matéria-prima	R\$ 6.330,00
(-) Custos indiretos	R\$ 9.400,00
(-) Despesas gerais	R\$ 501.290,40
= Lucro Líquido do Exercício	R\$ 696.240,30

Fonte: Dados da pesquisa.

A receita bruta da empresa no valor de R\$ 1.403.100,00 provém, exclusivamente, do pagamento de honorários contratados com clientes e honorários recebidos da parte adversa, quando se obtém sucesso nas demandas judiciais. Os

impostos são calculados sobre a receita bruta emitida nas notas fiscais, neste caso, o valor calculado para o período foi de R\$ 189.839,30. Desta forma, a receita líquida para o período do segundo semestre de 2013 será de R\$ 1.213.260,70.

Quanto aos pagamentos de despesas e custos da empresa, o maior percentual de gastos cabe às despesas gerais, que abrangem principalmente o pagamento de funcionários e dos advogados contratados, pois soma-se R\$ 501.290,40, e os custos com matéria-prima e custos indiretos são respectivamente de R\$ 6.330,00 e R\$ 9.400,00. Como resultado líquido do período, chegou-se ao valor de R\$ 696.240,30.

Observa-se que a previsão do lucro líquido para o período do segundo semestre de 2013, representará aproximadamente 57% de sua receita bruta, valor considerado satisfatório. Porém, ainda é preciso analisar o resultado da movimentação de caixa, através do fluxo de caixa, para conclusão e possível análise financeira da empresa, exposto no Quadro 11.

Quadro 11: Fluxo de caixa

Fluxo de Caixa	
Recebimentos	
Honorários recebidos no período	R\$ 1.403.100,00
Soma de recebimentos (A)	R\$ 1.403.100,00
Pagamentos	
Impostos	R\$ 189.839,30
Custos com matéria-prima	R\$ 6.330,00
Custos indiretos	R\$ 9.400,00
Despesas gerais fixas	R\$ 483.590,40
Despesas gerais variáveis	R\$ 17.700,00
Soma de pagamentos (B)	R\$ 706.859,70
Movimentação líquida do período (A-B)	R\$ 696.240,30
(+) Saldo anterior	R\$ 0,00
Soma	R\$ 696.240,30
(-) Pagamento de empréstimo no período	R\$ 450.000,00
(-) Correções e juros de empréstimo	R\$ 65.708,30
Saldo final de caixa no período	R\$ 180.532,00

Fonte: Dados da pesquisa..

Em relação ao fluxo de caixa da empresa em estudo, para o segundo semestre de 2013, apresenta-se primeiramente o valor previsto como receita bruta, um total de R\$ 1.403.100,00. A receita bruta, representada pela letra “A”, refere-se aos honorários contratados com os clientes e recebidos no período estabelecido, pois no momento, a empresa não detém de

outras fontes de receita.

Quanto aos pagamentos, representado pela letra “B” e com valor total de R\$ 706.859,70, estes se referem aos impostos, custos com matéria-prima, custos indiretos e despesas gerais, todas já descritas anteriormente em seus orçamentos individuais. Desconta-se o valor total dos custos e despesas obtidos no período, pois a empresa cumpre com suas obrigações no momento da compra, ou seja, o pagamento é sempre realizado à vista.

Desta forma, chega-se à movimentação líquida para o período do segundo semestre de 2013, com valor de R\$ 696.240,00, como já visto através da demonstração de resultados do período. Como saldo anterior, conforme demonstra o fluxo de caixa, não foi possível chegar-se a um valor estabelecido, pois a empresa não se utiliza dessa ferramenta financeira, até o momento.

Após o resultado encontrado, como movimentação líquida (A-B), desconta-se o valor de empréstimos a serem pagos no período, R\$ 450.000,00, mais os juros e correções resultantes, R\$65.708,30. Estes valores foram informados pelos sócios da empresa, sem mais especificações a respeito de taxas de juros e correções, ou ainda, sobre saldo devedor e demais valores a serem pagos.

Com a elaboração do fluxo de caixa foi possível realizar a previsão do saldo final de caixa para o segundo semestre de 2013, com o resultado final de R\$ 180.532,00. No caso da empresa em estudo, observa-se que do valor total obtido como movimentação líquida no período, 74% deste valor está comprometido com empréstimos a serem pagos, somente neste período, ou seja, apenas 26% do resultado líquido da empresa estão disponíveis para futuros planejamentos e investimentos financeiros. Com base dos resultados encontrados na elaboração do planejamento financeiro e orçamentário do segundo semestre de 2013, sugere-se que a empresa dê continuidade à implementação e controle dessa ferramenta. Isso porque se observa a importância e os benefícios que podem ser obtidos com a utilização dessa prática de controle financeiro, principalmente no que diz respeito à empresa conhecer e entender todas as suas movimentações financeiras.

4 Conclusão

O estudo realizado na empresa de serviços de advocacia demonstrou a importância da implementação de ferramentas e técnicas de gestão financeira, através da estruturação do planejamento financeiro e orçamentário da empresa em estudo. Inicialmente, em relação à previsão de demanda dos serviços prestados, chegou-se a uma previsão de demanda para o 2º semestre de 2013 coerente com os dados de demandas dos três semestres anteriores.

Desta forma, os dados encontrados consideram-se verídicos e importantes para a empresa, pois poderá lhe proporcionar a opção de planejamento e preparação para atender à quantidade e os tipos de serviços a serem prestados no período.

Quanto ao plano orçamentário voltado para o levantamento do Custos dos Serviços Prestados, menciona-se que foi alcançado através do levantamento e caracterização de todos os custos e despesas da empresa, além da realização do plano orçamentário contendo todos os valores necessários para a empresa atuar no próximo semestre. Sendo que através desses orçamentos, torna-se possível a visualização e o conhecimento por parte dos gestores de todos os custos reais que a empresa tem com despesas gerais, pagamento de funcionários e colaboradores, impostos e custos com matéria-prima.

O levantamento das necessidades de capacidade operacional e logística para prestação de serviços possibilitou a análise de que não há um controle de serviços realizados diariamente na empresa, devido às diferentes características dos serviços prestados, não havendo um período de tempo estabelecido para iniciar e acabar o serviço tornou-se difícil a mensuração de resultados. Assim, visto que a quantidade de mão de obra disponível hoje na empresa é suficiente para a demanda prevista, utilizou-se da quantidade de horas disponíveis e trabalhadas pelos profissionais atualmente, relacionando-as com o percentual de trabalho a ser praticado em cada área em que a empresa atua. Ou seja, estabeleceu-se o número de horas que devem ser destinadas no semestre a cada tipo de serviço prestado.

Desta forma, a empresa poderá utilizar melhor o tempo da mão de obra disponível, dando preferência para os serviços mais numerosos e que proporcionam maiores retornos financeiros. Por fim, com o intuito de demonstrar à empresa seus resultados financeiros, projetaram-se os demonstrativos de resultados pela apresentação de resultados do período (DRE) e do fluxo de caixa da empresa.

O fluxo de caixa demonstrou que a empresa obtém um ganho satisfatório com sua receita bruta, vinda de honorários contratados com clientes, mesmo deduzindo todos os gastos com despesas gerais, funcionários, colaboradores, impostos e matéria-prima. Porém, após a análise final do fluxo de caixa, verificou-se que uma grande porcentagem do saldo final da empresa está comprometida com empréstimos ou financiamentos em bancos, principalmente pelos altos juros e correções que proporcionam.

Por fim, sugere-se à empresa que dê continuidade à implementação e controle periódico do planejamento financeiro e orçamentário que foi realizado neste estudo, tendo em vista os inúmeros benefícios que essa e demais ferramentas financeiras poderão proporcionar à empresa, principalmente sobre o controle financeiro e ao conhecimento por parte dos sócios das reais possibilidades e probabilidades que a empresa possui.

Referências

- ABREU, A.F. *Fundamentos de contabilidade*: utilizando o Excel. São Paulo: Saraiva, 2006.
- AOUNIA, B.; COLAPINTO, C.; LA TORRE, D. Financial portfolio management through the goal programming model:

- current state-of-the-art. *Eur. J. Oper. Res.*, v.234, p.536-545, 2014.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRIGHAM, E.F.; EHRHARDT, M.C. *Administração financeira: teoria e prática*. São Paulo; Thomson, 2006.
- CARVALHO, C.J.; SCHIOZER, R.F. Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas. *RAC*, v.16, n.4, p.518-543, 2012.
- CHING, H.Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. *Contabilidade e finanças. Para não especialistas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHURCHILL, G.; PETER, P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, L.J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Pearson, 2010.
- GROPPELLI, A.A.; NIKBAKHT, E. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária*. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, S. *et al. Contabilidade introdutória: equipe de professores da faculdade de economia, administração e contabilidade da USP*. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J.C. *Contabilidade comercial: atualizado conforme o novo Código Civil*. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAS CASAS, A.L. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORANTE, A.S. *Análise das demonstrações financeiras: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOREIRA, H.S.; MOREIRA, M.A.; SOUSA, C.V. Estratégias de gestão de pequenos negócios em busca da sustentabilidade financeira e longevidade empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8. Goiânia, 2014. *Anais... EGEPE: Goiânia*, 2014.
- MOURA, R.G.G.; OLIVEIRA, O.F. *Planejamento financeiro como estratégia para a obtenção de resultados nas pequenas empresas: um estudo de caso*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10. São Paulo, 2007. *Anais... FEA/USP: São Paulo*, 2007.
- NICOLÒ, G.; JUVENAL, L. Financial integration, globalization, and real activity. *J. Financial Stability*, v.10, p.65-75, 2014.
- PADOVEZE, C.L.; TARANTO, F.C. *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- PAULSEN, L. *Direito tributário: constituição e código tributário à luz da doutrina e da jurisprudência*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.
- RUETTIMANN, B.G. *World trade and associated systems risk of global inequality: empirical study of globalization evolution between, 2003-2011 and regional pattern analysis*. *Procedia Economics and Finance*, v.5, p.647-656, 2013.
- SALAZAR, J.N.A.; BENEDICTO, G.C. *Contabilidade financeira*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- SEVERINO, A.J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.
- SZUSTER, N. *et al. Contabilidade geral: introdução à contabilidade societária*. São Paulo: Atlas, 2008.